



Schijnzelfstandigheid als strategisch ondernemersvraagstuk

Duiding, risico's en keuzes voor
ondernemers en opdrachtgevers

Inhoud

Inleiding	02
1. De kern van schijnzelfstandigheid	02
2. Waarom de praktijk doorslaggevend is	03
3. De Wet DBA en gedeelde verantwoordelijkheid	04
4. Gezag: het meest onderschatte element	04
5. Ondernemerschap als doorslaggevend tegenwicht	05
6. Financiële en organisatorische gevolgen	05
7. Strategische keuzes voor ondernemers	06
8. Bedrijfsovernames en de overname van zzp-relaties	06
9. Beleidsmatige duiding en vooruitblik	07

Inleiding

De discussie over schijnzelfstandigheid wordt vaak gevoerd in juridische termen, maar raakt in de kern aan ondernemerschap, flexibiliteit en continuïteit. Voor veel ondernemers is het werken met zzp'ers geen bewuste constructie om regels te omzeilen, maar een praktische oplossing voor schaarste op de arbeidsmarkt, specialistische kennis of tijdelijke piekbelasting. Tegelijkertijd is duidelijk dat de overheid scherper toeziet op arbeidsrelaties die in de praktijk kenmerken van loondienst vertonen.

Schijnzelfstandigheid is daarmee geen abstract juridisch begrip meer, maar een strategisch vraagstuk. Het raakt keuzes over inhuur, tariefstelling, organisatie-inrichting en risicobeheersing. Deze whitepaper biedt ondernemers en opdrachtgevers een volledig en samenhangend inzicht in wat schijnzelfstandigheid is, hoe het wordt beoordeeld en welke beleidsmatige en strategische afwegingen daarbij een rol spelen.



1. De kern van schijnzelfstandigheid

In het Nederlandse recht wordt niet gekeken naar hoe partijen hun samenwerking noemen, maar naar hoe deze feitelijk wordt ingevuld. Iemand kan zichzelf zzp'er noemen en als zodanig factureren, terwijl de rechtsverhouding toch als arbeidsovereenkomst wordt aangemerkt. Dat gebeurt wanneer de feitelijke situatie voldoet aan de wettelijke kenmerken van een dienstverband.

Centraal staat de vraag of sprake is van persoonlijke arbeid, loon en gezag. Deze begrippen zijn niet los van elkaar te beoordelen, maar vormen gezamenlijk het toetsingskader. Daarbij is vooral het element gezag doorslaggevend. Het gaat dan niet om een incidentele aanwijzing of afstemming, maar om structurele invloed op hoe, wanneer en onder welke omstandigheden het werk wordt uitgevoerd.

De beoordeling vindt plaats door de Belastingdienst, die daarbij kijkt naar de dagelijkse praktijk en niet uitsluitend naar contractuele bepalingen. Een overeenkomst kan juridisch correct zijn opgesteld, maar alsnog worden gepasseerd als de uitvoering daarmee in strijd is.

2. Waarom de praktijk doorslaggevend is

Een belangrijk misverstand is dat schijnzelfstandigheid vooral een contractueel probleem zou zijn. In werkelijkheid is het juist de uitvoering die doorslaggevend is. Wanneer een zzp'er structureel wordt ingezet alsof hij onderdeel is van de organisatie, vaste werktijden heeft, functioneringsgesprekken voert of rechtstreeks wordt aangestuurd door een leidinggevende, ontstaat het beeld van loondienst.



Ook economische afhankelijkheid speelt hierbij een rol. Als iemand langdurig vrijwel volledig afhankelijk is van één opdrachtgever en geen reële ruimte heeft om andere opdrachten aan te nemen, kan dit bijdragen aan het oordeel dat geen sprake is van zelfstandig ondernemerschap. Dit betekent niet dat elke langdurige opdracht automatisch problematisch is, maar wel dat duur en exclusiviteit altijd in samenhang worden beoordeeld met andere factoren.

3. De Wet DBA en gedeelde verantwoordelijkheid

Met de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties is de verantwoordelijkheid voor de juiste kwalificatie van de arbeidsrelatie expliciet bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer gelegd. Dit betekent dat risico's niet eenzijdig bij de zzp'er liggen. Ook opdrachtgevers kunnen worden geconfronteerd met naheffingen en correcties wanneer achteraf blijkt dat feitelijk sprake was van een dienstverband.

Modelovereenkomsten kunnen richting geven, maar bieden geen absolute zekerheid. Zij zijn slechts een hulpmiddel, geen vrijwaring. De wetgever heeft nadrukkelijk gekozen voor een open norm waarbij de feitelijke situatie leidend blijft. Voor ondernemers betekent dit dat juridische zekerheid niet uitsluitend uit papier komt, maar uit consistent handelen.

4. Gezag: het meest onderschatte element

In de praktijk blijkt gezag het meest complexe en vaak onderschatte criterium. Ondernemers sturen nu eenmaal op kwaliteit, planning en resultaat. Dat is op zichzelf niet problematisch. Het verschil zit in de mate van zelfstandige afweging die de opdrachtnemer kan maken.

Wanneer een zzp'er zelf bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd, eigen methoden hanteert en zelf verantwoordelijkheid draagt voor het eindresultaat, past dat bij zelfstandigheid. Wanneer daarentegen instructies worden gegeven die vergelijkbaar zijn met interne aansturing van personeel, verschuift de relatie richting loondienst. Dit geldt ook wanneer iemand volledig meedraait in interne overleggen of wordt beoordeeld op aanwezigheid in plaats van resultaat.

5. Ondernemerschap als doorslaggevend tegenwicht

Echt ondernemerschap is meer dan het hebben van een KvK-inschrijving of het sturen van facturen. Het gaat om het dragen van risico, het maken van investeringen en het zelfstandig opereren in de markt. Een zzp'er die meerdere opdrachtgevers bedient, zelf acquisitie doet, eigen verzekeringen afsluit en prijsafspraken maakt die passen bij zijn positie, laat een ander beeld zien dan iemand die functioneert als verlengstuk van één organisatie.



Voor opdrachtgevers is dit een belangrijk strategisch inzicht. Het stimuleren van zichtbaar ondernemerschap aan de zijde van de zzp'er verkleint niet alleen juridische risico's, maar draagt ook bij aan een gezondere en transparantere samenwerking.

6. Financiële en organisatorische gevolgen

Wanneer een arbeidsrelatie wordt aangemerkt als schijnzelfstandig, kunnen de gevolgen aanzienlijk zijn. Loonheffingen en sociale premies kunnen met terugwerkende kracht worden nageheven. Daarnaast kunnen fiscale voordelen die door de zzp'er zijn genoten worden teruggedraaid. Voor ondernemers betekent dit niet alleen financiële schade, maar ook onzekerheid over eerdere keuzes.

Daarom is het verstandig om schijnzelfstandigheid niet te benaderen als een compliance-vraagstuk achteraf, maar als onderdeel van het bredere risicomanagement en personeelsbeleid.

7. Strategische keuzes voor ondernemers

De kernvraag voor ondernemers is niet of zij met zzp'ers mogen werken, maar onder welke voorwaarden dit duurzaam en verantwoord kan. In sectoren met structurele personeelskrapte is externe inhuur vaak onmisbaar. Tegelijkertijd vraagt dit om bewuste keuzes in de inrichting van werk, aansturing en contractering.



Steeds meer organisaties kiezen ervoor om zzp-inzet te beperken tot duidelijk afgebakende opdrachten met een concreet resultaat, of om langdurige inzet te combineren met alternatieve contractvormen. Dit zijn geen juridische kunstgrepen, maar strategische keuzes die passen bij veranderende regelgeving en maatschappelijke verwachtingen.

8. Bedrijfsovernames en de overname van zzp-relaties

Bij bedrijfsovernames ligt de focus vaak op klanten, omzet en personeel in loondienst. In sectoren zoals de bouw, techniek en installatie wordt echter regelmatig een derde component mee overgenomen: een bestaande schil van zzp'ers. Deze zelfstandigen zijn vaak al jarenlang betrokken bij projecten, kennen de organisatie en worden gezien als essentieel voor de continuïteit van het werk.

Voor de overnemende ondernemer ontstaat hiermee een bijzondere situatie. De zzp'ers zijn niet nieuw ingehuurd, maar maken deel uit van een bestaande werkwijze. Dat neemt echter niet weg dat met de overname ook de verantwoordelijkheid voor de juiste inrichting van deze arbeidsrelaties verschuift. De feitelijke samenwerking na de overname is bepalend voor de beoordeling, niet de historische situatie bij de vorige eigenaar.



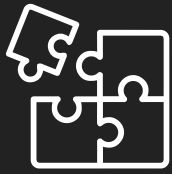
Juist bij overnames is het risico op schijnzelfstandigheid groter. Zzp'ers die al langdurig voor één bedrijf werken, onder vaste aansturing en binnen een vaste projectstructuur, kunnen na de overname ongemerkt blijven functioneren alsof zij onderdeel zijn van het vaste team. De nieuwe eigenaar erft dan niet alleen kennis en capaciteit, maar ook potentiële fiscale en juridische risico's.

Dit vraagt om actieve bewustwording direct na de overname. Niet in de vorm van rigoureuze beëindiging van samenwerkingen, maar door het herijken van rollen, verantwoordelijkheden en werkafspraken. Het expliciet vastleggen van opdrachtgerichte samenwerking, het creëren van ruimte voor zelfstandige invulling en het stimuleren van zichtbaar ondernemerschap aan de zijde van de zzp'er zijn hierbij essentieel.

Voor ondernemers die groeien via overnames is schijnzelfstandigheid daarmee geen losstaand thema, maar onderdeel van due diligence en integratiebeleid. Het tijdig herkennen en adresseren van deze risico's voorkomt dat een strategische groeistap achteraf wordt belast met correcties en onzekerheid.

9. Beleidsmatige duiding en vooruitblik

De overheid werkt aan verdere verduidelijking van het onderscheid tussen werknemers en zelfstandigen. De richting is helder: meer focus op feitelijk ondernemerschap en minder ruimte voor constructies die in de praktijk niet zelfstandig zijn. Hoewel nieuwe wetgeving nog in ontwikkeling is, is het bestaande beoordelingskader al voldoende om nu bewuste keuzes te maken.



Ondernemers die vandaag investeren in duidelijke arbeidsrelaties, transparante afspraken en een consistent inhuurbeleid, lopen vooruit op toekomstige aanscherpingen. Dat biedt rust, continuïteit en vertrouwen richting medewerkers, zzp'ers en toezichthouders.

Schijnzelfstandigheid is geen zwart-witvraagstuk, maar een samenspel van juridische, organisatorische en strategische factoren. Voor ondernemers en opdrachtgevers ligt de sleutel niet in het vermijden van zzp'ers, maar in het bewust vormgeven van samenwerking. Wie zelfstandigheid serieus neemt, zowel in contract als in praktijk, creëert ruimte voor flexibiliteit zonder onnodige risico's.

